

Tilsynsplan 2026



Indholdsfortegnelse

Indledning	2
1. Baggrund	3
1.1 Juridiske ramme	3
1.2 Uafhængighed og habilitet	4
2. Værdier og succeskriterier	5
2.1 Værdier	5
2.2 Succeskriterier	5
3. Tilgang og metode	6
3.1 Undersøgelsernes faser	6
3.2 It-tilsynets syv fokusområder	8
3.3 Kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen	9
4. Forventninger til 2026	11

Indledning

Regeringen offentliggjorde i efteråret 2019 resultatet af et kasseefftersyn af kritiske udviklingsopgaver i Skatteforvaltningen. Eftersynet viste, at arbejdet med at genoprette problemområderne i Skatteforvaltningen ville blive langvarigt, omfattende og ressourcekrævende.

Regeringen vurderede på den baggrund, at der var brug for en stærkere styring og kontrol med Skatteforvaltningens it-område. Derfor blev der etableret et uafhængigt tilsynsorgan, Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område (It-tilsynet), som skal understøtte en styrket parlamentarisk kontrol med Skatteforvaltningens it-udvikling og -drift. Dette sker blandt andet gennem vurdering af projektplaner, budgetter og tidsplaner, med et tværgående fokus på den samlede projektportefølje.

Skatteforvaltningen udvikler, drifter og vedligeholder kontinuerligt nye og eksisterende it-systemer, som understøtter, at skatter og afgifter kan betales korrekt og til tiden. Hvis it-projekterne bliver forsinkede eller udfordrede, har det store konsekvenser for finansieringen af den offentlige sektor, for berørte borgere og virksomheder samt for medarbejderne i Skatteforvaltningen.

It-tilsynet følger udviklingen og driften af Skatteforvaltningens it-område og rådgiver Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil. It-tilsynet bidrager derigennem blandt andet til, at Skatteforvaltningen kan sikre en bedre styring af it-projekterne, så projekterne kan indfri de forventede mål, færdiggøres til tiden og inden for budgettet. Endvidere bidrager It-tilsynets rådgivning til at styrke indsatsen inden for blandt andet dataanvendelse, it-drift, informationssikkerhed og med strategier for modernisering.

I praksis sker dette gennem målrettet rådgivning og undersøgelser, hvor der føres tilsyn. It-tilsynet kobler teori med praksis og hjælper projekterne til at finde konkrete løsninger på deres udfordringer. Ydermere behandler It-tilsynet indberetninger, der modtages fra de whistleblowerordninger, som dækker Skatteforvaltningens it-område. Det sikrer, at ansatte og tidligere ansatte i Skatteforvaltningen samt hos Skatteministeriets samarbejdspartnere får mulighed for at ytre sig om alvorlige fejl og alvorlige uregelmæssigheder på Skatteforvaltningens it-område.

Denne tilsynsplan præsenterer It-tilsynet, myndighedens opgaver og de aktuelle prioriterede tilsynsaktiviteter i 2026.

1. Baggrund

1.1 Juridiske ramme

Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område (It-tilsynet) blev af Folketinget etableret ved lov i december 2020 (jf. lov nr. 2187 af 29/12/2020) som en selvstændig uafhængig myndighed, der udøver sine funktioner i fuld uafhængighed ud fra en årlig bevilling i 2026 på 11,1 mio. kr.

It-tilsynet består af fem medlemmer og et sekretariat på otte medarbejdere.

Medlemmerne er personligt udpeget af skatteministeren og har mangeårig praktisk erfaring med gennemførelse af store komplekse it-projekter – både fra det offentlige og fra det private erhvervsliv. Skatteministeren udpeger medlemmerne for en periode på fire år med mulighed for genudnævnelse i yderligere fire år.

It-tilsynets lovfastsatte opgaver

It-tilsynet arbejder for opfyldelsen af sit formål på følgende måde:

- Ved at følge driften og udviklingen af told- og skatteforvaltningens it-område og rådgive Skatteforvaltningen om almene og principielle spørgsmål med tilknytning hertil.
- Ved at bistå ved behandlingen af told- og skatteforvaltningens it-projekter og it-systemstyring i Statens It-råd.
- Ved at afgive udtalelser om forenkling af eksisterende og kommende regulering på skatteområdet med henblik på at reducere kompleksiteten og nedbringe risici for told- og skatteforvaltningens it-område.
- Ved at behandle indberetninger om alvorlige fejl i og alvorlige uregelmæssigheder forbundet med it-driften og it-udviklingen af told- og skatteforvaltningens it-område, som It-tilsynet modtager fra whistleblowerordninger.

For yderligere oplysninger om baggrunden for It-tilsynets virksomhed henvises til Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

It-tilsynet har en række beføjelser til at kontrollere og udtale sig om udvikling, drift og vedligeholdelse af Skatteministeriets it-portefølje. Det kan ske enten på baggrund af en anmodning fra skatteministeren eller af egen drift. Skatteforvaltningen er forpligtet til at overdrage de oplysninger, som It-tilsynet måtte efterspørge, og er forpligtet til at underrette It-tilsynet, hvis en anbefaling i en udtalelse fra It-tilsynet ikke følges. Hvis dette bliver aktuelt, skal Skatteforvaltningen uden unødigt ophold yderligere forelægge sagen for skatteministeren.

1.2 Uafhængighed og habilitet

It-tilsynets medlemmer udøver deres funktioner i fuld uafhængighed, jf. § 1, stk. 2 i Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område.

Forvaltningslovens bestemmelser om habilitet gælder for alle ansatte i sekretariatet og medlemmer i It-tilsynet, jf. § 10 i Lov om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område. Det betyder, at medlemmerne af It-tilsynet og de ansatte i sekretariatet ikke må deltage i aktiviteter eller være til stede ved behandlingen af en sag, hvis den pågældende er inhabil efter forvaltningslovens § 3, jf. dog § 4.

It-tilsynets forretningsorden fastsætter processen for afklaring af spørgsmål om habilitet i It-tilsynet. Finder et medlem eller en ansat i sekretariatet at der foreligger forhold for den pågældende, der rejser spørgsmål om habilitet, skal denne inden sagens behandling i It-tilsynet redegøre for forholdet over for formanden. Det samlede It-tilsyn træffer derpå den endelige afgørelse af, om medlemmet eller den ansatte kan deltage i aktiviteten eller sagen. Den pågældende person deltager ikke i denne afgørelse.

2. Værdier og succeskriterier

2.1 Værdier

It-tilsynet arbejder ud fra et princip om at bidrage til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-portefølje og herved understøtte, at man opnår kontrol og styrket tillid til den danske skatteforvaltning. Ydermere tilstræber It-tilsynet at bidrage med værdifuld rådgivning samt indsigt i rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, så beslutningsgrundlaget for fremtidige teknologiske investeringer på skatteområdet bliver robust.

2.2 Succeskriterier

It-tilsynet har formuleret en række konkrete succeskriterier, som sætter retning for understøttelsen af vores mål og værdier.

It-tilsynets succeskriterier

It-tilsynet anses for en succes, når følgende er opfyldt:

- It-tilsynet understøtter, at Skatteforvaltningen effektivt kan udføre sine vigtige samfundsmaessige opgaver
- It-tilsynet medvirker til at reducere risici i Skatteforvaltningens it-portefølje ved at bidrage til aktiv risikostyring og rådgive om tidlig håndtering af væsentlige risici i program- og projektforsøb.
- Skatteforvaltningens it-udviklingsprogrammer og -projekter oplever It-tilsynets rådgivning som værdifuld og synes, at den bidrager til at sikre succesfuld gennemførelse.
- It-tilsynet bidrager til at sikre stabil, sikker og omkostningseffektiv it-drift, vedligehold og videreudvikling til understøttelse af forretningsprocesser med henblik på at sikre en korrekt, effektiv og sikker opkrævning af skatter og afgifter.
- It-tilsynet fører tilsyn og rådgiver på transparent vis via åben dialog og med respekt for de involverede parter.
- It-tilsynet bidrager med indsigt og viden til dialogen med eksterne interessenter om rammevilkår og udfordringer i Skatteforvaltningen, hvilket styrker beslutningsgrundlaget for bevillinger til teknologinvesteringer.
- It-tilsynet inddrager i videst muligt omfang eksterne perspektiver og erfaringer fra komplekse it-porteføljer og udviklingsprocesser.

3. Tilgang og metode

It-tilsynet afgiver udtalelser til Skatteforvaltningen i form af rapporter med observationer og anbefalinger. Der samles op på årets observationer og anbefalinger i It-tilsynets årlige redegørelse, der udkommer først i det følgende kalenderår.

It-tilsynet udarbejder rapporter på de områder, som er nævnt i bemærkningerne til Loven om Tilsynet med told- og skatteforvaltningens it-område. It-tilsynet kan også af egen drift tage emner op til undersøgelse. It-tilsynet udvælger og prioriterer sine undersøgelser ud fra udgifts-områdernes størrelse, risiko og politisk bevågenhed. Endelig kan skatteministeren anmode It-tilsynet om at udtale sig om konkrete emner. En undersøgelse vil altid være foranlediget af en eller flere af førnævnte faktorer.

I tilknytning til undersøgelserne gennemfører It-tilsynet forberedende aktiviteter til kommende undersøgelser, afgiver udtalelser til it-projekters risikovurdering i Statens it-råd samt afgiver udtalelser i forbindelse med forelæggelser af aktstykker for Folketingets Finansudvalg.

3.1 Undersøgelsesernes faser

It-tilsynets undersøgelser er bygget op omkring tre faser: Planlægning, gennemførelse og afslutning:

- **Planlægning**
I denne fase træffes beslutning om undersøgelsens omfang. Der udarbejdes kommissorie, åbningsbrev, interviewplan og indhentes materiale til brug for undersøgelsen. Forløbet igangsættes på et åbningsmøde med Skatteministeriets departement og de involverede styrelser i Skatteforvaltningen.
- **Gennemførelse**
I denne fase udarbejdes observationer og anbefalinger ud fra det tilgængelige materiale og interviews af ledelsen, nøglemedarbejdere, de involverede leverandører og eksterne konsulenter på området. It-tilsynet fremlægger foreløbige observationer på et midtvejsmøde med Skatteministeriets departement og de involverede styrelser i Skatteforvaltningen for at få korrigeret eventuelle faktuelle fejl, inden anbefalinger udarbejdes. På baggrund af observationerne udarbejdes anbefalinger samt implementeringsforslag i en samlet rapport til Skatteforvaltningen.
- **Afslutning**
I denne fase overleverer It-tilsynet sine anbefalinger til Skatteministeriet departement og de involverede styrelser i Skatteforvaltningen på et afslutningsmøde. Skatteforvaltningen får i den forbindelse mulighed for at redegøre for Skatteforvaltningens foreløbige og videre arbejde med It-tilsynets anbefalinger, hvilket vedlægges It-tilsynet endelige rapport.

Der etableres en følgegruppe for hver undersøgelse bestående af repræsentanter fra de involverede fagstyrelser i Skatteforvaltningen, Udviklings- og Forenklingsstyrelsen, Skatteministeriets departement, de i undersøgelsen involverede tilsynsmedlemmer, It-tilsynets sekretariatschef samt medarbejdere fra sekretariatet. I visse tilfælde vil også Finansministeriet kunne

repræsenteres i følgegruppen. Der afholdes i løbet af undersøgelsen sædvanligvis 3 følgegruppemøder: et åbningsmøde, et midtvejsmøde og et afslutningsmøde.

I It-tilsynets undersøgelser anvendes Skatteforvaltningens allerede eksisterende arbejdsdokumenter suppleret med workshops og interviews af nøglepersoner i programmer, projekter og ledelsen i Skatteforvaltningen, involverede leverandører og andre videnspersoner. It-tilsynet udtaler sig på denne baggrund om observationer og tilknyttede anbefalinger til Skatteforvaltningen i en samlet rapport per undersøgelse.

It-tilsynet følger løbende op på implementeringen af de afgivne anbefalinger igennem dialog- og opfølgingsmøder med ledelsen i Skatteforvaltningen. Med afsæt i It-tilsynets udtalelse tilbyder It-tilsynet desuden rådgivning og vejledning af centrale nøglepersoner og topledelsen i de berørte styrelser.

It-tilsynet tilstræber at samarbejde mest muligt med Skatteforvaltningens øvrige interessenter som fx Statens It-råd og Skatteforvaltningens leverandører. Samtidig indhenter It-tilsynet erfaringer fra private virksomheder og andre offentlige myndigheder, der også arbejder med store, komplekse it-projekter og -programmer.

3.2 It-tilsynets syv fokusområder

It-tilsynets undersøgelser tager udgangspunkt i syv fokusområder med underliggende emner.

Fokusområderne bidrager til at sikre, at It-tilsynets anbefalinger forbliver målrettede, konkrete og håndterbare for Skatteforvaltningen.

For at sikre størst mulig værdi til det videre arbejde i Skatteforvaltningen, gennemføres undersøgelserne og rådgivningen i en samarbejdende, åben, ærlig og konstruktiv dialog. Skatteforvaltningen har i kraft heraf gode muligheder for at sætte initiativer i gang uden at skulle vente på It-tilsynets endelige rapporter, da parterne løbende hører om It-tilsynets observationer og foreløbige anbefalinger fra igangværende undersøgelser.

It-tilsynets syv fokusområder for projekter og programmer

1. Plangrundlag

Scope, business case, tidsplaner, releaseplaner og estimering

2. Projektstyring

Projekt- og programledelse, projektorganisering, governance, risikostyring, gevinststyring, økonomistyring, fremdriftstyring og afrapportering

3. Forretningsløsning

Nedbrydning og afklaring af scope, lovforenklinger, lovmedholdelighed, automatiseringsgrad, administrationsgrundlag og instrukser

4. Teknisk løsning

Arkitektur, teknologivalg, integrationer, data, deployment og release, driftstyring, it-sikkerhed, informationssikkerhed og non-funktionelle krav

5. Udvikling

Kodning, kvalitetssikring, test, samt leverandørsamarbejde og -styring

6. Implementering

Uddannelse, superbrugere, tilpasning af arbejdsprocesser, driftstyring, slutbrugerdialog, overlevering til driftsorganisation og interessenthåndtering

7. Kompetencer

Projektkompetencer, ledelse, kultur, samarbejde mellem styrelser og med departement

3.3 Kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen

It-tilsynet har nedskrevet en 17-punkts guideline, der beskriver de overordnede kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen. Kriterierne er udarbejdet på baggrund af tilsynsmedlemmernes erfaringer med it-udvikling. Anbefalinger og rådgivning fra It-tilsynet tager udgangspunkt i kriterierne samt autoritative kilder som Statens it-projektmodel, Budgetvejledningen og anbefalingsbreve fra Statens It-råd m.fl.

Kriterier for et veldrevet it-projekt og -program i Skatteforvaltningen:

1. Projektet skal have stærke drivkræfter med den nødvendige forretnings- og teknologiske forståelse og tidligere erfaring med tilsvarende it-projekter gennemført med succes. Projektledelsen skal være udstyret med et klart mandat fra både forretningen og it-organisationen.
2. Projektet skal have en solution-ledelse som overordnet styrer fremdrift i den samlede it-løsning, sammenhænge og tværgående afhængigheder ud fra en fast målarkitektur, et klart metodisk grundlag og kritisk vej.
3. Projektet skal ledes af en dedikeret styregruppe på allerhøjest otte deltagere. Forretningen skal varetage formandsrollen som hovedansvarlig for projektets tids- og ressourcforbrug, samt kvaliteten af den færdige løsning.
4. Styregruppen skal bestå af medlemmer med erfaring fra tilsvarende it-projekter og med forretnings- og it-indsigt, som anvender sit beslutningsmandat aktivt og sikrer eksekveringskraft i projektet.
5. Projektets 1. linjeledere skal have et ledelsesspænd på allerhøjest 15-20 årsværk inklusiv de eventuelle eksterne konsulenter. Personale- og leveranceansvar skal være adskilt.
6. Projektet skal bemandes med et tilstrækkeligt antal erfarne projektdeltagere med stor forretnings- og it-indsigt. De anvendte tilgange og metoder skal være modne og velafprøvede, herunder på det forretningsmæssige og juridiske område, samt inden for organisatorisk implementering, it-udvikling, it-drift, it- og datasikkerhed, kontrakt- og leverandørstyring. Projektet skal kunne fremvise faglige fyrtårne, en lav medarbejderomsætning og høj arbejdsglæde.
7. Projektet skal inden opstart have et klart scope baseret på et formål og målsætninger, som sætter retning for prioriteringer og beslutninger i projektet. Forretningsmål billedet skal være udarbejdet på baggrund af et vedtaget lovgrundlag. Styringsgrundlaget (projektgrundlag, styregruppeaftale og business case mm.) skal være etableret med udgangspunkt i Statens it-projektmodel.
8. Projektet skal kunne fremvise en konsolideret tids- og releaseplan baseret på indhøstede erfaringer fra realiserede planer og fra sektor- eller referenceklasser. Fremdrift skal følges tæt ud fra konkrete milepæle og kritisk vej skal altid være synlig for alle i it-projektet.
9. Projektet skal have modne styringsværktøjer klar til at arbejde målrettet med gevinst-, risiko-, scope- og økonomistyring samt fremdriftsrapportering.
10. Projektet skal løbende arbejde målrettet med risikomitigering af væsentlige risici på alle niveauer af projektet.

11. Projektet skal skabe forståelse og sikre støtte hos de centrale interessenter, herunder på politisk niveau, for at sikre projektets nødvendige rammer og for at kunne minimere og mitiggere risici, når de opstår.
12. Projektet skal have klare aftaler med sine underleverandører og eksterne konsulenter, der som hovedregel skal have selvstændigt leveranceansvar. Projektets sourcingvalg skal være foretaget inden opstart ud fra en vurdering af egne kapabiliteter og behov for sourcing. Projektet skal foretage tæt styring af leverandører og eksterne konsulenter.
13. Projektet skal have en kompetent forretningsansvarlig ('business owner') med et klart mandat til at godkende scopeændringer i det nødvendige tempo til at sikre fremdriften i projektet. Scopeændringer skal håndteres gennem en disciplineret og stringent ændringsproces. Konsekvenser og risici skal være synlige ift. tid, kvalitet og økonomi.
14. Projektet skal planlægges med udgangspunkt i det mindst mulige scope og et konkret sluttidspunkt, som er rammesættende for projektets faser, milepæle og leverancer. Projektet skal levere successivt og modulært, så it-løsningen udvides på baggrund af tidligere erfaringer og en velafprøvet tilgang.
15. Projektet skal stræbe efter – ud fra en risikobaseret tilgang – at benytte markedsconforme standardprodukter, løsninger og arkitektur mv., som har vist deres duelighed andre steder.
16. Projektet skal have en plan for den efterfølgende drift af løsningen og have kompetencer til at implementere løsningen eller drifte løsningen via outsourcing.
17. Projektet skal have en strategi for og implementeringskraft til at gennemføre den organisatoriske implementering i forretningen og hos slutbrugeren, herunder også til at foretage nytænkning af eksisterende arbejdsprocesser. Projektet skal dertil have en klar presse- og kommunikationsplan.

4. Forventninger til 2026

I 2026 vil It-tilsynet gennemføre en række undersøgelser og opfølgninger, som er udvalgt på baggrund af en eller flere af faktorerne: udgiftsområdernes størrelse, projektets risiko eller politisk bevågenhed. Planen omfatter færdiggørelsen af den igangværende undersøgelse af DAC 8 (EU-regler om dataudveksling), samt genbesøg af Skatteforvaltningens it-modernisering af legacy-systemer og programmet for opkrævning og inddrivelse.

Derudover vil It-tilsynet undersøge fremdriften på It-driftsområdet, arbejdet med den data-analytiske platform og de igangsatte aktiviteter i forhold til informationssikkerhed. Endvidere vil It-tilsynet opstarte to nye undersøgelser vedrørende hhv. anvendelse af kunstig intelligens samt en undersøgelse af Skatteforvaltningens projektmodel.

It-tilsynet vil også gennemføre opfølgninger på tidligere undersøgte projekter, herunder SAP Migrering, Skat Ligning, Digitaliseringsklar lovgivning, DAC 8, EUTK, Vida og ejendomsområdet.

Opstår der faresignaler, kan It-tilsynet beslutte at genbesøge et it-projekt eller -program og iværksætte yderligere undersøgelser uden for det planlagte årshjul. Aktiviteterne i planen skal derfor forstås med forbehold for, at de kan ændres og justeres løbende.

